

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри:

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу
підприємства»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Третяк Павло Ігорович _____ (підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту к.е.н. ШКРОБОТ М. В. _____ (підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С. О. _____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____ (підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Третяку Павлу Ігоровичу**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства»

керівник роботи: к.е.н. Шкробот Маріна Володимирівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства АТ «Піреус Банк МКБ», аналітичні матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2015-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідити сутність поняття «управління розвитком персоналу підприємства», охарактеризувати його види;
- розкрити стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства – АТ «Піреус Банк МКБ»;
- зробити діагностику системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»;
- оцінити ефективність системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»;

в) рекомендаційна частина:

- надати пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства;
- Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів для АТ «Піреус Банк МКБ»;

5. Перелік графічного матеріалу:

- сутність поняття «управління розвитком персоналу підприємства»;
- управління розвитком персоналу підприємства як інструмент забезпечення розвитку підприємства;
- особливості реалізації системи управління розвитком персоналу на сучасному ринку;
- організаційно-економічна характеристика АТ «Піреус Банк МКБ» та тенденцій його розвитку;
- результати господарської діяльності АТ «Піреус Банк МКБ» та проблеми його розвитку;
- стратегія управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ», особливості її реалізації;
- можливі варіанти удосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»;
- очікувані результати реалізації обраного варіанту удосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ».

6. Орієнтовний перелік публікацій – ;

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад для удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	20.10.2018р. – 20.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	21.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд методологічних аспектів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	26.12.2018 р. – 31.01.2019 р.	
4.	Проведення організаційно-економічної характеристики АТ «Піреус Банк МКБ»	01.02.2019 р. – 30.02.2019 р.	
5.	Дослідження особливостей розвитку АТ «Піреус Банк МКБ»	31.02.2019 р. – 31.03.2019 р.	
6.	Розроблення можливих варіантів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства АТ «Піреус Банк МКБ»	01.04.2019 р. – 20.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства АТ «Піреус Банк МКБ»	21.04.2019 р. – 25.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи	26.05.2019 – 30.05.2019р.	

Студент _____ ТРЕТЯК П. І.

Керівник дипломної роботи _____ ШКРОБОТ М. В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства» містить 92 сторінок, 24 таблиці, 28 рисунка, 7 формул. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

У сучасних умовах система розвитку персоналу підприємства є важливим завданням, від вирішення якого залежить його розвиток.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що ведуть банківську діяльність, для удосконалення система розвитку персоналу і пристосування до сучасних умов ринку, зокрема АТ «Піреус Банк МКБ», для забезпечення розвитку підприємства.

Ключові слова розвиток персоналу підприємства, управління персоналом, ефективність, професійний розвиток особистості, банківський сектор, забезпечення розвитку персоналу підприємства, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Diploma work on the topic: "Improvement of the management system for the development of personnel of the enterprise" contains 92 pages, 24 tables, 28 figures, 7 formulas. The list of references has 76 titles.

The purpose of the study is to justify the directions of improvement of the management system for the development of personnel of the enterprise.

The object of research are processes for managing the development of enterprise personnel.

The subject of the research is theoretical positions and applied aspects of improving the effectiveness of management development of personnel.

In modern conditions, the development of the personnel of the enterprise is an important task, the solution of which depends on its development.

The results of the study can be used by enterprises conducting banking activities to improve the system of personnel development and adaptation to the current market conditions, in particular JSC Piraeus Bank ICB, to ensure the development of the enterprise.

Keywords: development of personnel of the enterprise, personnel management, efficiency, professional development of the person, banking sector, development of personnel of the enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	10
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	17
1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку.....	32
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства ..	44
2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПРЕУС БАНК МКБ».....	66
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства.....	66
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	74
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень управління персоналом.

В останні роки роль управління розвитком персоналу на підприємстві має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу на підприємстві таких вчених як О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління розвитком персоналу;
- визначити та охарактеризувати чинники ефективності розвитку персоналу на підприємстві;

- розкрити методологічні принципи формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві;
- здійснити діагностику системи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити основні проблеми у системі розвитку персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

База дослідження – АТ «Піреус Банк МКБ».

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2016-2018 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Ефективне функціонування будь якої організації залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація повинна постійно вкладати великі кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікацію.

Розвиток персоналу підприємства це різноманітне, різностороннє поняття, яке охоплює спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому економічна література не має одного точного визначення даного поняття.

Для того щоб ефективно функціонувати, кожна організація повинна розвивати свій персонал, адже рівень розвитку персоналу визначає рівень організації. Можливість організації активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань та вмінь є одним з найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку.

Розвиток персоналу це дуже складне поняття. Воно охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні проблеми. Його суть може допомогти визначити розгляд наступних понять: професійний та гармонійний розвиток і особистість.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направлено виховання,

опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [22, с 132].

Гармонійний розвиток особистості – процес її становлення і розвитку на послідовних вікових етапах та сукупність відповідних результатів на кожному етапі за умови, що вказаний процес і його результати узгоджуються із принципами гармонії. Гармонійний розвиток із визначальних орієнтирів гуманістично зорієнтованих психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонізації особистісного розвитку виділяють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [22, с 32].

Що ж до професійного розвитку, то він включає в себе підготовчі та адаптивні заходи для роботи на конкретній професії. Це поняття є вужче ніж гармонійний розвиток. За його допомогою можна відобразити процес підготовки працівника до якоїсь конкретної спеціальності або професії, де він отримує потрібні йому для даного виду роботи теоретичні знання, уміння а також практичні навички, соціальні норми поведінки. Дуже важливим також є оволодіння моральними цінностями. Наприклад для деяких фахівців, таких як військові або медичні спеціалісти, це засвідчує кодекс моралі, як клятва Гіпократу для лікарів або присяга у військових.

Розвиток персоналу є більш вузьким поняттям у порівнянні з гармонійним розвитком. Різними також є поняття професійний розвиток та розвиток персоналу. І надалі більш детально розглянемо таке поняття як розвиток персоналу.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Є багато підходів до визначення даного поняття. Наприклад Н. Том вважає що система розвитку персоналу це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць

елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [18, с 54].

Кібанов розглядає це поняття у більш широкому спектрі. Він вважає, що розвиток персоналу це організаційно-економічні заходи, які виконує відділ управління та розвитком персоналу, і включають в себе навчання, підвищення кваліікації і перепідготовку персоналу[31, с 34].

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по карєрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування карєри кожного співробітника і систему мотивації розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: [37, с. 24]

Важливою складовою розвитку персоналу також є профорієнтаційна робота у організації а також у навчальних закладах. За результат хорошого розвитку персоналу можна взяти кількість удосконалювальних та винахідницьких робіт працівників. Обов'язковою складовою розвитку персоналу є система мотивації, як моральної так і матеріальної, на кожному новітньому підприємстві.

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає у тому, що перше здійснюється за рахунок організації та у її межах. А от розвиток особистості виходить за ці рамки, і включає розвиток за рахунок вільного часу та власних коштів працівника.

В організації професійний розвиток особистості можна назвати поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання в увесь період роботи працівника в організації. Все робиться за для досягнення найвищої ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності і максимально використовувати здібності та можливості працівника.

Розвиток персоналу також залежить від таких понять як «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта — це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами. [43, с 56]

Професійне навчання персоналу — це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та

практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. [72, с 28]

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників — це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації. [65, с 84]

Перепідготовка персоналу — це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу — це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг. [65, с 34]

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи [31, с 34].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [21, с 342].

Разом з цим завдяки розвитку персоналу росте і рівень конкурентоспроможності персоналу на глобальному ринку. Працівники мають можливість засвоїти нові знання, підвищити рівень власної кваліфікації або опанувати ту чи іншу професію. Це дасть можливість подальшому розвитку працівника, та можливості планувати собі подальшу трудову кар'єру. Завдяки цьому, навіть якщо працівник залишиться без роботи він зможе легко знайти нову, або навіть займатися власним бізнесом, що дасть нові робочі місця.

На сьогодні, багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на заробітню плату, але й на можливість навчання та перспектив у професійному розвитку. І зазвичай саме цей критерій є головним у виборі ними місця роботи. Великим вкладом це є і для розвитку країни, адже її потенціал напряму залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, а завдяки цьому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів.

Для того щоб орієнтуватися в сучасному важкому світі потрібен належний рівень ерудиції, інтелектуального розвитку особистості. Розвиток персоналу забезпечує підвищення цих двох аспектів для сучасного працівника. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат у

всіх підрозділах організації, зменшення плинності кадрів, збільшення вмотивованості працівників, відданість своїй компанії та краще виконання цілей, поставлених перед ними.

На сьогодні, вирішальними двигунами наукоо-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. І саме тому, усі компанії, в країнах з добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Обрання стратегії управління розвитком персоналу і постійне її удосконалення стає головною функцією HR-підрозділу. Виходячи з цього, для України є обов'язковою умовою для сталого розвитку , впровадження на підприємствах досконалих систем розвитку персоналу.

1.2 Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Бурхливий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від виробничих підприємств нових підходів та ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства.

Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна

стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху [12, с. 332].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо [43, с. 28].

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [32, с. 342]. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з

урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5, с. 54].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, В. Маслов [7], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом натрапляємо в працях [32; 54; 28] – це управління процесом формування конкуренттоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. На нашу думку, більш точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління [32, с. 342]

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

У науковій літературі трапляються різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак найбільш удає визначення дає А. Кібанов [6, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості...». Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку й ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища й ресурсного потенціалів. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози [54].

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [4, с. 98]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);
- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, перевodu й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [2]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність впровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням вискоєфективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу.

Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою [73, с. 342].

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективного реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [49, с. 354].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [4; 5; 11] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;
- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;
- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;
- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);
- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості

розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

– покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів) [19, с. 43].

Отже, як випливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства

Менеджмент сучасних підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної

кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [60, с. 7].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» [51, с. 55].

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг [59].

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа, як приклад процесноорієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна

оцінка, здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі [49, с. 304].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [53, с.45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою [11, с. 208]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times 3, (1.1)$$

де Π - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од. ;

Do - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

3 - витрати на розвиток працівника, ден. од.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4- ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [50, с. 41].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджері мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і

мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [54, с. 31].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід [55, с. 78].

Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.5.

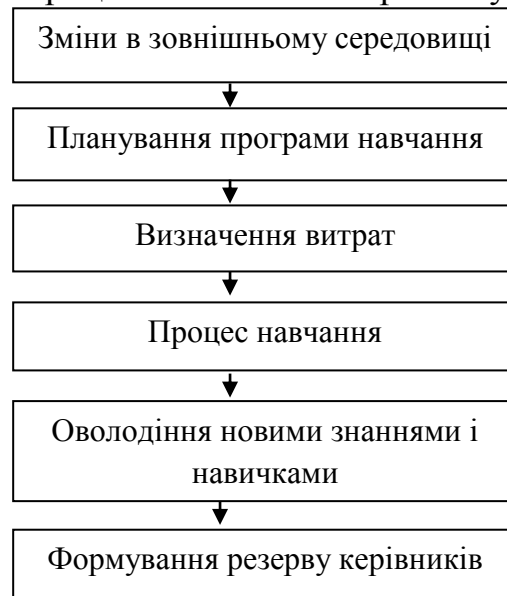


Рис. 1.2. Етапи управління процесом навчання персоналу

Джерело: [22, с.120]

Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання.

Найістотніші труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;
- характеру й величини зовнішніх ефектів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості 34

продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Було також розглянуто основні стратегічні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Були виділені основні сучасні тенденції до розвитку персоналу, і визначено що найбільш актуальними зараз є такі методи як тренінг, коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

Були проаналізовані основні методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства. Оцінка ефективності є дуже важливою на сучасному підприємстві, так як дозволяє виявити слабкі місця персоналу та визначити подальшу стратегію щодо підвищення якості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

АТ «Піреус Банк МКБ» є частиною міжнародної банківської Групи Піреус Банку. Головний офіс знаходиться в Афінах, Греція, нараховуючи понад 12,3 тис. співробітників, Група Піреус Банку пропонує повний спектр фінансових послуг і сервісів 5,2 млн. клієнтам у Греції. Загальні активи Групи Піреус Банку складають 55,7 млрд. євро, кредитний портфель становить 38,2 млрд. євро, а обсяг депозитів клієнтів досяг 42,7 млрд. євро (станом на кінець вересня 2018 р.)[56].

В Україні Група Піреус Банку почала свою діяльність у вересні 2007 року після придбання Міжнародного Комерційного Банку (МКБ). ПрАТ «Піреус Банк МКБ» є українським банком зі 100 % грецьким капіталом. Регіональна мережа Піреус Банку в Україні охоплює Дніпропетровську, Київську, Львівську, Одеську, Харківську та Черкаську області. До 2014 року Банк мав широку мережу відділень на території Автономної Республіки Крим, Луганській і Донецькій областях. Але після політичних подій відділення були закриті окрім відділення у місті Маріуполь, яке активно працює дотепер. Банк уповноважений Пенсійним фондом України здійснювати виплату пенсій і грошової допомоги, а також є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Піреус Банк є членом Форуму провідних міжнародних фінансових установ (FLIFI). Починаючи з березня 2009 року, Піреус Банк зберігає найвищий рейтинг надійності депозитів (оцінка «5»), присвоєний рейтинговим агентством «Кредит-Рейтинг», що

характеризує здатність банку вчасно та в повному обсязі здійснювати виплати за вкладами [56].

Метою діяльності Банку є надання банківських та інших фінансових послуг, здійснення комплексного обслуговування юридичних та фізичних осіб незалежно від їх державної належності та форм власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг, отримання оптимального розміру прибутку від здійснення банківської діяльності, створення сприятливих умов для розвитку економіки України та підтримки вітчизняного виробника. Крім того, Банк вправі здійснювати прямі інвестиції та операції з цінними паперами відповідно до законодавства України про цінні папери, інвестиційної діяльності та згідно з нормативно-правовими актами Національного банку України. Банк здійснює зовнішньоекономічну господарську та банківську діяльність відповідно до чинного законодавства України та в порядку, встановленому нормативно-правовими актами Національного банку України [56].

Банк надає широкий спектр послуг юридичним та фізичним особам. В цілому банк орієнтований на корпоративних клієнтів, а також на малий та середній бізнес, але послуги для фізичних осіб також широко представлені у діяльності Банку (рис.2.1).



Рис. 2.1. Спектр послуг АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банк МКБ»



Рис.2.2 Основні послуги АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банк МКБ»

АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» надає широкий спектр банківських послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб, тому позиціонує себе як універсальний банк. Ключовим та стратегічним сегментом для генерації доходів Банку є бізнес лінія малого та середнього бізнесу. Також суттєвим джерелом доходів від МСБ сегменту є комісійний дохід. Основні продукти, що генерують даний дохід є: валютно-обмінні операції; розрахунково-касове обслуговування, включаючи зарплатні проекти. Бізнес-лінія МСБ є досить привабливою для Банку за рахунок залучення досить стабільних та недорогих ресурсів, які Банк може використати для надання короткострокових кредитів та розміщення вільної ліквідності у депозитні сертифікати НБУ [56].

Роздрібний бізнес (фізичні особи)- на даний момент є ресурсною базою для фінансування. Дані кошти є найбільш стабільними та використовуються для фінансування кредитних операцій.

Піреус Банк володіє особливим ноу-хау в галузі надання послуг для малого і середнього бізнесу, в обслуговуванні агросектору, у кредитуванні фізичних осіб та іпотечному кредитуванні, «зеленому» банкінгу, на ринках капіталу та в інвестиційній діяльності, а також лізингу та факторингу. Маючи на меті асоціювати себе із забезпеченням найвищих стандартів обслуговування клієнтів, Піреус Банк запроваджує найсучасніші міжнародні інновації та технологічні рішення. Банк прагне активно підтримуючи економічну діяльність та зосереджуючись на зовнішньому світі шляхом надання спеціалізованих індивідуальних рішень та послуг високого рівня своїм клієнтам. Піреус Банк вважає своїм обов'язком інтегрувати соціальні, екологічні та культурні аспекти в свою ділову практику і бере на себе ініціативи, що виходять за рамки юридичних зобов'язань, з метою підвищення соціального добробуту та сталого розвитку. Основними пріоритетами Групи є використання нових технологій, повага до прав людини, забезпечення можливості працевлаштування, охорона навколишнього середовища, розвиток культури, а також питання, пов'язані з корпоративним управлінням, фінансовою ефективністю та управлінням ризиками. Кредитний рейтинг Піреус Банку в Україні за національною шкалою - uaA (стабільний) з червня 2008 року. Піреус Банк в Україні постійно посідає одні із лідируючих позицій у різноманітних рейтингах (таблиця 2.1) [56].

Таблиця 2.1. АТ «Піреус Банку МКБ» у всеукраїнських рейтингах

<i>Період</i>	<i>Найменування рейтингу</i>
Жовтень 2012 року	Піреус Банк увійшов до ТОП-5 рейтингу «Найкращі електронні банки України» ділового видання «Інвестгазета»
Березень 2013 року	Піреус Банк визнано лауреатом в номінації «Найбільш технологічний банк серед країн - учасниць ГУАМ» за версією міжнародного журналу «Банкір».

Грудень 2013 рок	Піреус Банк увійшов до ТОП-3 банків з найбільш вигідними умовами оформлення кредитної картки за версією ділового видання «Личный счет»
Лютий 2014 року	Піреус Банк став переможцем у номінації «Найбільш інноваційний банк» за версією ділового видання «ІнвестГазета», посівши 3 сходинку.

Продовження таблиці 2.1.

Березень 2015 року	Піреус Банк увійшов в ТОП-5 банків України із найбільш вигідними умовами депозитних вкладів в іноземній валюті за версією ділового видання «Личный счет».
2016 рік	Піреус Банк увійшов до ТОП-3 лідерів карткового ринку України - рейтинг «Фінансовий Оскар» журналу «Бізнес»
	Піреус Банк увійшов до переліку 20 провідних банківських установ України за рейтингом підготованого Фінансовим клубом при співпраці з журналом «Новое Время».
	Піреус Банк увійшов до: ТОП-3 в номінації «Новий формат»; ТОП-10 в номінації «Кращий кредитний продукт»; ТОП -10 «Кращий продукт для аграріїв», за результатами конкурсу «Фінансовий Оскар. Осінь 2016» ділового тижневика «Бізнес».
	Піреус Банк увійшов до ТОП-20 найнадійніших банків країни за оцінкою журналу «Новое время» та інвестиційної компанії Dragon Capital, посівши 11-у сходинку з двадцяти.
2017 рік	Піреус Банк став лідером рейтингу посівши перше місце у ТОП-20.
	увійшов до ТОП-5 у категоріях: а також до ТОП-10 у тематичних ренкінгах: «Кращі умови по овердрафту» і «Кращі пропозиції по РКО».
2018 рік	ТОП-3 у номінації "Екобанк" у рейтингу "Фінансовий оскар", підготовлений Business Magazine.
	ТОП-10 найбільш надійних банків у рейтингу надійності та стійкості банків, що проводиться компанією mind.ua за підсумками 1 кварталу 2018 року.
	ТОП-3 у двох номінаціях за рейтингом, підготовленим "Простобанк Консалтинг": "Кращий іпотечний кредит на вторинному ринку 2017 року" та "Кращий депозит для приватних осіб".
	ТОП-10 у 4 номінаціях: "Позики на МСБ", "Інтернет-банкінг", "Іпотечний кредит" та "Кращий ТОП-менеджер" в щорічному рейтингу "ТОП-50 банків України" за версією "Financial club".

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Для більше детального аналізу Банку необхідно провести аналіз його економічних показників. Основним показником ефективної діяльності кожного підприємства є чистий прибуток. Його збільшення свідчить про те,

що компанія розвивається у правильному напрямку. На Рис. 2.3 наведено динаміка зміни чистого прибутку АТ «Піреус Банк МКБ».

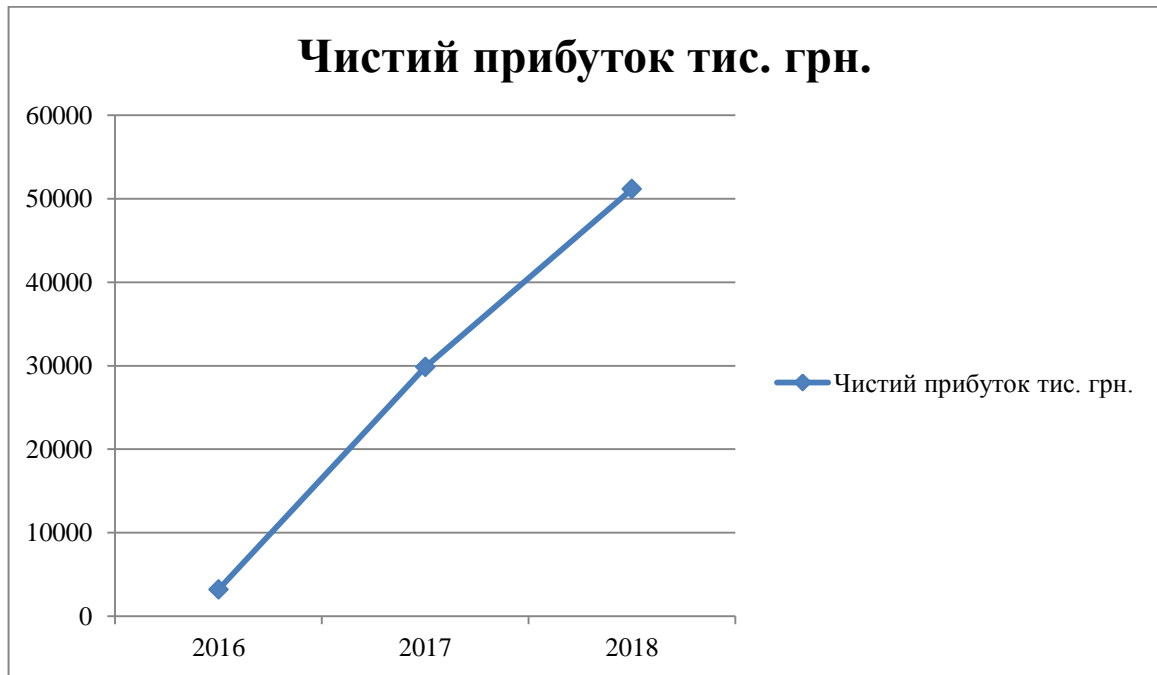


Рис. 2.3. Порівняння чистого прибутку АТ «Піреус Банк МКБ». в період 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Минулий рік Піреус Банк закінчив із чистим прибутком – 51,2 млн. грн (у 2016 р. чистий прибуток банку склав 3,2 млн. грн.). Збільшення прибутку стало можливим, перш за все, завдяки активізації кредитування малого та середнього бізнесу. Операційні доходи банку склали 336 538 тис. грн, що на 70 152 тис. грн. або на 26% більше ніж у попередньому році. Що ж до витрат банку, то вони також зростають. У 2018 році вони зросли на 16% порівняно з 2017, та склали 266 394 тис. грн.. Найбільше зростання витрат було пов'язане зі зростанням витрат на утримання персоналу у зв'язку і з загальними тенденціями на ринку праці в основному за рахунок міграції робочої сили за кордон. Якщо розглядати короткострокову перспективу, то досить важливими фінансовими показниками є коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Вони дозволяють оцінити на скільки швидко можна скориставшись активами погасити короткострокові зобов'язання. Далі

розглянемо ці показники. Банк управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньо високому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валюти платежів, забезпечує потрібне співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятим рівнем кредитного ризику для виконання вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

З метою контролю за станом ліквідності Банк контролює та підтримує на рівні значно вищому від мінімально необхідного такі норматив ліквідності: миттєвої ліквідності, поточної ліквідності, короткострокової ліквідності та коефіцієнт покриття.

Миттєва ліквідність це необхідний обсяг високоліквідних активів для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Станом на 2018 рік даний норматив становив 94%, при нормативному значенні 20%. У 2017 році цей показник був 82%, а у 2016 - 74%. Поточна ліквідність це мінімальний обсяг активів для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань протягом одного календарного місяця. У 2018 році даний норматив становив 78%, при нормативному значенні 40%. Порівняно з 2017 роком (68%) та 2016 роком (64%) даний показник несуттєво збільшився. Короткострокова ліквідність це необхідний обсяг активів для забезпечення зобов'язань протягом одного року. Станом на 2018 рік показник становив 108%, при нормативному значенні 60%. У 2017 та 2016 році показник також був значно вище норми (96% та 89% відповідно). Коефіцієнт покриття ліквідністю це мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес сценарію. Станом на 2018 рік показник становив 178%, що на 98% перевищує норму. На 2017 та 2016 роки ці показники становили 160% та 144% відповідно. Проаналізувавши дані показники, бачимо що банк досить добре управляє ліквідністю і постійно

підтримує її на високому рівні. Позитивни також є те, що ліквідність має тенденцію до зростання.

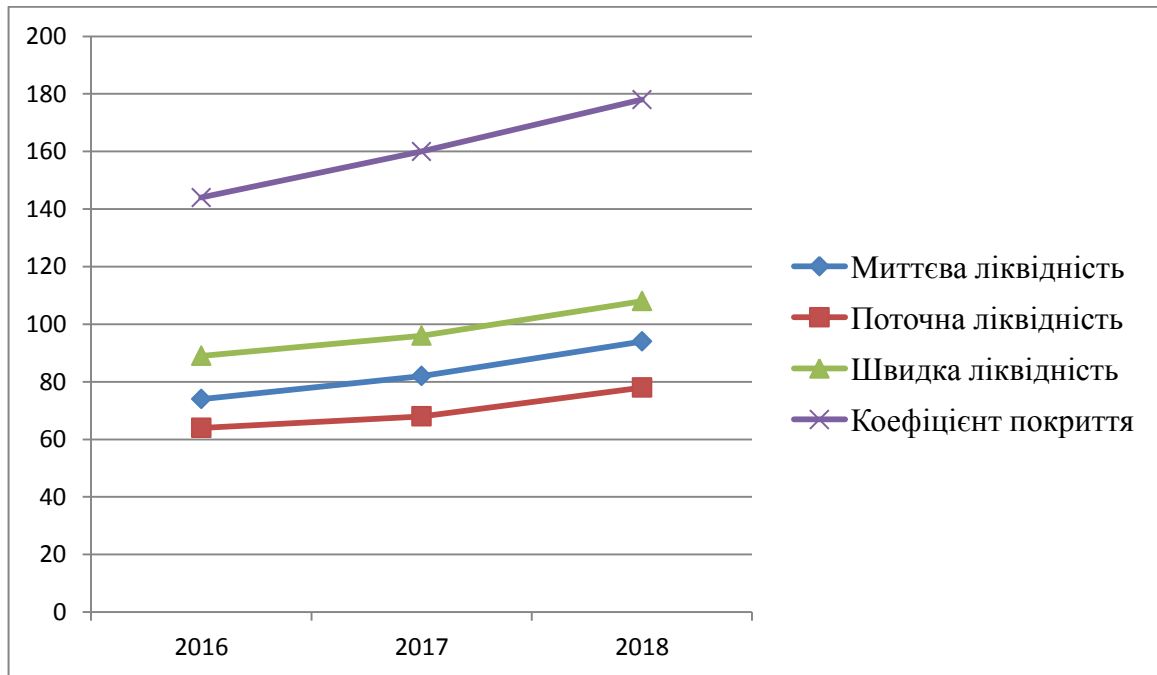


Рис. 2.4. Показники ліквідності та платоспроможності АТ «Піреус Банк МКБ». за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Далі у таблицях наведені основні фінансові дані АТ «Піреус Банк МКБ»

Таблиця 2.2. Динаміка пасивів АТ «Піреус Банк МКБ»

Пасиви (тис. грн.)	2018	2017	2016
Кошти банків	641 461	673 329	966 955
Депозити юридичних осіб	659 150	781 943	787 262
Депозити фізичних осіб	953 196	991 857	943 145
Власний капітал	573 415	541 784	516 142

Джерело: розроблено автором на основі даних АТ «Піреус Банк МКБ»

Таблиця 2.3. Динаміка активів АТ «Піреус Банк МКБ»

Активи (тис. грн.)	2018	2017	2016
Грошові кошти та еквіваленти	199 528	171 568	159 403
Кредити юридичних осіб	1 996 072	1 726 066	983 364

Кредити фізичних осіб	83 845	60 501	48 639
Активи	4 200 760	4 061 267	3 328 652

Джерело: розроблено автором на основі даних АТ «Піреус Банк МКБ»

Капіталізація банку також є на досить високому рівні, що дозволяє нарощувати бізнес без додаткового збільшення капіталу. Одним із ключових показників розвитку банку є рентабельність капіталу, станом на 2017 рік даний показник становив 5,6%, станом на 2018 рік – 8,9%. У майбутньому банк планує збільшити даний показник до 16%.

Щоб оцінити якість управління кадровим потенціалом підприємства, оглянемо динаміку основних показників з управління персоналом АТ «Піреус Банк МКБ», а зокрема: кількість працюючих на підприємстві працівників, та їх склад – кількість та динаміка кадрів адміністративно – управлінського апарату, виробничих кадрів; рівень середньої заробітної плати і продуктивність праці. Дані наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.4. Динаміка основних показників з управління персоналом підприємства «АТ Пірес Банк МКБ» в період 2016-2018 рр.

<i>Показник</i>	<i>Роки</i>			<i>Відносне відхилення%</i>	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Кількість працюючих, чол.	285	300	320	105,2	106,6
В т. ч. адміністративно-управлінського персоналу, чол.	240	270	285	112,5	105,5
Виробничого персоналу, чол.	45	30	35	66,6	116,6
Середня заробітна плата, грн.	12 925	14 300	15 785	110,6	110,3

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Згідно наведених даних, кількість працівників Банку збільшилася на 35 осіб у 2018 році в порівнянні з 2016 роком. При цьому кількість працівників адміністративно – управлінського персоналу склала у 2016 – 2018 рр. 240, 270 та 285 чоловік відповідно. Кількість виробничого персоналу за той же

період часу складала 45, 30 і 35 чоловік. У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 12 925 грн. у 2016 р. до 14 300 у 2017 р. і 15 785 у 2018 р. Динаміка зростання заробітної плати склала 110,6% у 2017 р. від 2016 р. і у 110,3 2018 р. від 2017 р.

Визнаючи основну роль людських ресурсів у досягненні корпоративних стратегічних цілей та управлінні викликами, Група Піреус Банку інвестує у створення міцних відносин зі своїми працівниками, постійно покращуючи умови роботи та мінімізуючи ризики. Банк працює над створенням сучасних умов роботи, що сприяють відкритому спілкуванню, високій ефективності роботи та особистісному розвитку її персоналу. Поряд із цим Банк намагається розробляти і реалізовувати політику, що сприяє формуванню етичних засад, довіри, відданості, командного духу та прийняттю різноманітності на робочому місці.

Управлінська структура є лінійно-функціональною, яка розділяється на відділи. Кожен відділ має керівника, який розподіляє обов'язки та несе відповідальність за результати роботи.

2018 рік став важливим перехідним періодом для Піреус Банку. З фінансової точки зору це був рік, який відзначився стабілізацією фінансового стану банку. Швидших темпів набуло покращення ліквідності та якості активів, що стало помітним за усіма фінансовими показниками.

Піреус Банк у контексті планування своєї господарської діяльності зосереджується на всіх потенціалах та можливостях відновлення. Основними питаннями, які Банку необхідно вирішити у 2019 році, залишаються такі:

а) покращення якості активів шляхом послідовного досягнення активного управління Безнадійними кредитами з метою виконання зобов'язань перед ЄЦБ;

б) покращення ліквідності за рахунок поступового відновлення депозитів

в) повернення до стійкої прибутковості з постійним покращенням джерел доходів та ефективності діяльності.

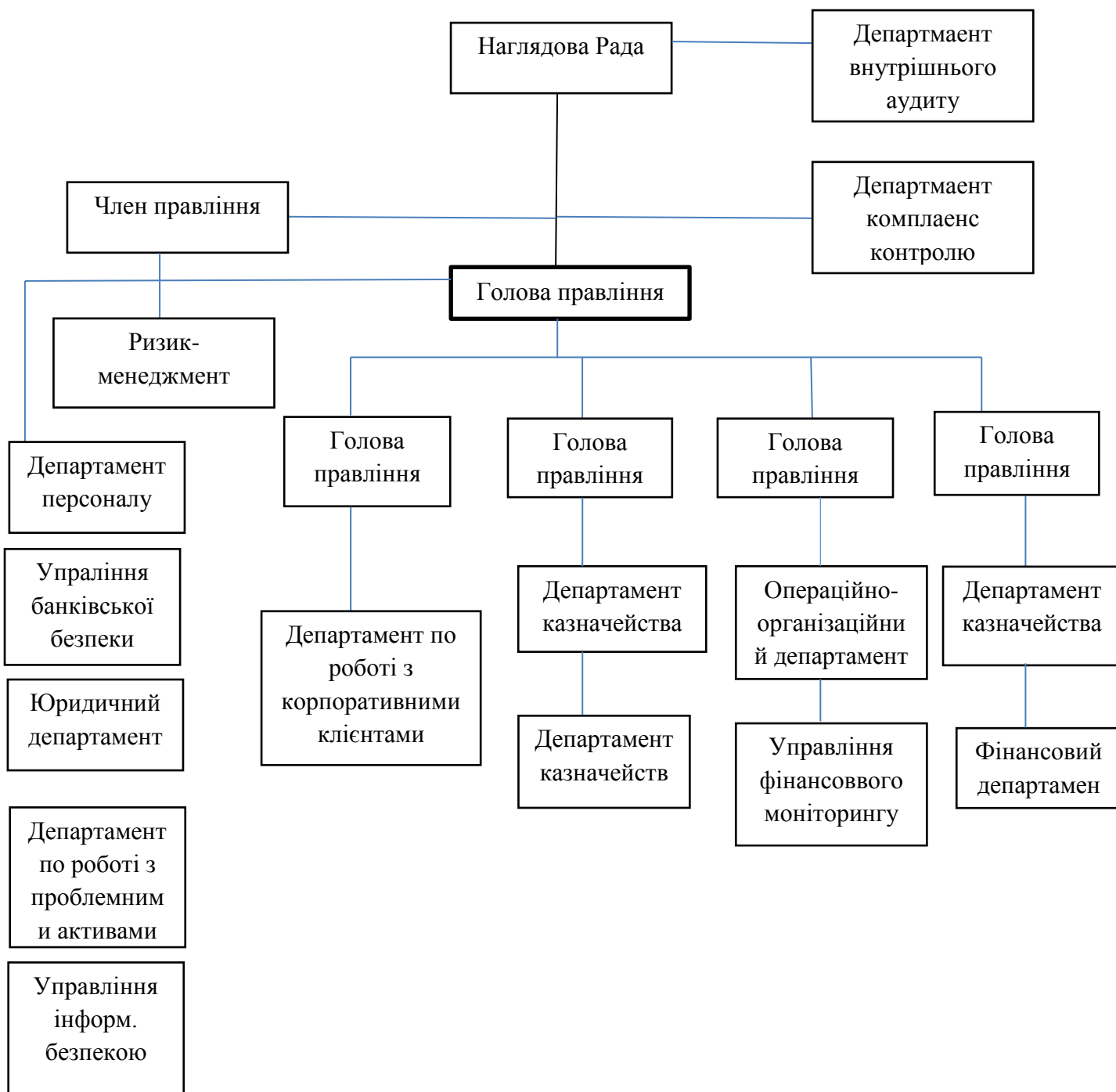


Рис. 2.4. Організаційна структура АТ «Піреус Банк КБ»

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Основними пріоритетами розвитку Банку на найближчий час є «диджиталізація» банківських послуг та осучаснення бізнес процесів. Тенденція «диджиталізація» банківських послуг набрала оберти у банківській сфері в 2018 році і передбачається, що даний тренд буде продовжуватись у наступні роки. Тому реалізація проектів спрямованих на осучаснення Банку є стратегічно важливою складовою розвитку Банку.

За рахунок реалізації ряду проектів Банк планує:



Рис.2.5. Цілі банку

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Після 2020 року Банк планує зростати більш швидкими темпами, підґрунтями для цього буде як збільшення фінансування з боку клієнтів, так і позики, отримані від міжнародних фінансових установ. При цьому передбачається зосередження на кредитуванні корпоративних клієнтів на клієнтів МСБ. За умови стабільного економічного зростання більша частина кредитів у національній валюті буде направлятись на короткострокові та середньострокові інвестиційні проекти, решта на підтримку операційної діяльності. Кредитування фізичних осіб не буде пріоритетом протягом наступних кількох років, окрім помірною кредитування за продуктом «кредитна карта».

2.2 Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в АТ «ПРЕУС БАНК МКБ». Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності банку. Протягом 2018 року співробітники банку провели 13 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професіних навичок та розвиток співробітника як особистості.

Окрім того, Департамент персоналу у 2018 році виступив з ініціативою реалізувати проект «Щасливий Банк», спрямований на всебічний розвиток працівників: різноманітні майстер-класи, екскурсії, лекції. Проект спрямований на формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі та підвищення лояльності та залученості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок, що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині організації.

Також за підтримки банку було організовано власну футбольну команду, яка складається із співробітників банку. Кожний бажачий може приходити на безкоштовні тренування тричі на тиждень, а також брати участь у різноманітних змаганнях. Найкращих працівників банку, яке також бере участь у змаганнях, завжди нагороджує цінними подарунками. Двічі на рік проводяться корпоративні заходи, на яких нагороджують працівників у різних номінаціях, а також розігрують цінні подарунки. На минулому новорічному корпоративі було розіграно автомобіль, подорож до Греції, декілька нових смартфонів та багато інших цінних подарунків.

Всередині банку також відбувається досить багато тренінгів . Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із історією банку та основною продукцією.

У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування Клієнтів» де співробітники відділень Піреус Банку взяли участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню Клієнтів.

Такі тренінги систематично проводяться для співробітників банку, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування Клієнтів – важливий аспект в роботі кожного співробітника.

Головні теми, що розглядалися на тренінгу:

- основні поняття: «продаж», «сервіс»;
- операційні стандарти обслуговування Клієнтів Піреус Банку;
- кроки встановлення особистісного контакту з Клієнтами;
- основні етапи моделі продажів;
- техніки, методи та інструменти в проведенні ефективних продажів.

Для формування навичок з продажів учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і завданнях.

У рамках проекту "Harry bank", працівники відвідали захоплюючу пішохідну екскурсію "А без Подолу Київ неможливий".

Основна перевага банку полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів - це є у багатьох, скільки в наявності ефективної стратегії управління персоналом, відповідної бізнес-стратегії компанії.

В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

1) Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.

2) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.

3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.

4) Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

5) Партнерство з співробітниками - умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Основне завдання банку - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Проаналізуємо персонал АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» за статтю у попередні роки(табл. 5.1).

Таблиця 2.5. Характеристика персоналу за статтю АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17 +/-		Відхилення 18/17 %	
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч
Адміністративно-управлінський персонал	135	82	142	87	156	87	14	0	+10%	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	110	692	198	677	170	734	-28	57	-9%	+8%
Допоміжний персонал	55	68	60	71	43	69	-17	-2	-7%	-2%
Разом	300	842	400	835	369	890	-31	55	-9%	+7%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

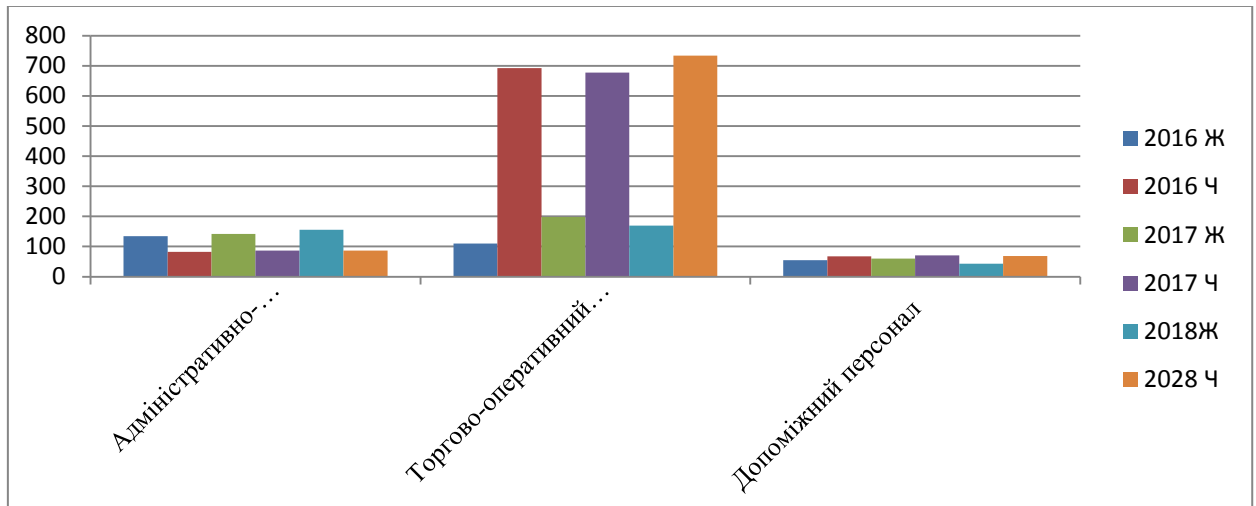


Рис. 2.6. Характеристика персоналу за статтю АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Слід зазначити, що у статевій структурі кадрового складу спостерігається стабільна тенденція. Жінки переважають у адміністративно-управлінському персоналі та допоміжному.

До найбільш значущих критеріїв ефективності діяльності служб управління персоналом науковці відносять показники плинності кадрів.

Таблиця 2.6. Характеристика руху кадрів АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»»
(враховуючи працівників відділень).

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, люд.	186	211	147	25	-64	+13%	-7%
Вибуло працівників, люд.	203	118	123	-85	5	+58%	+4%
Загальна чисельність персоналу, люд.	1142	1235	1259	93	24	+8%	+2%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

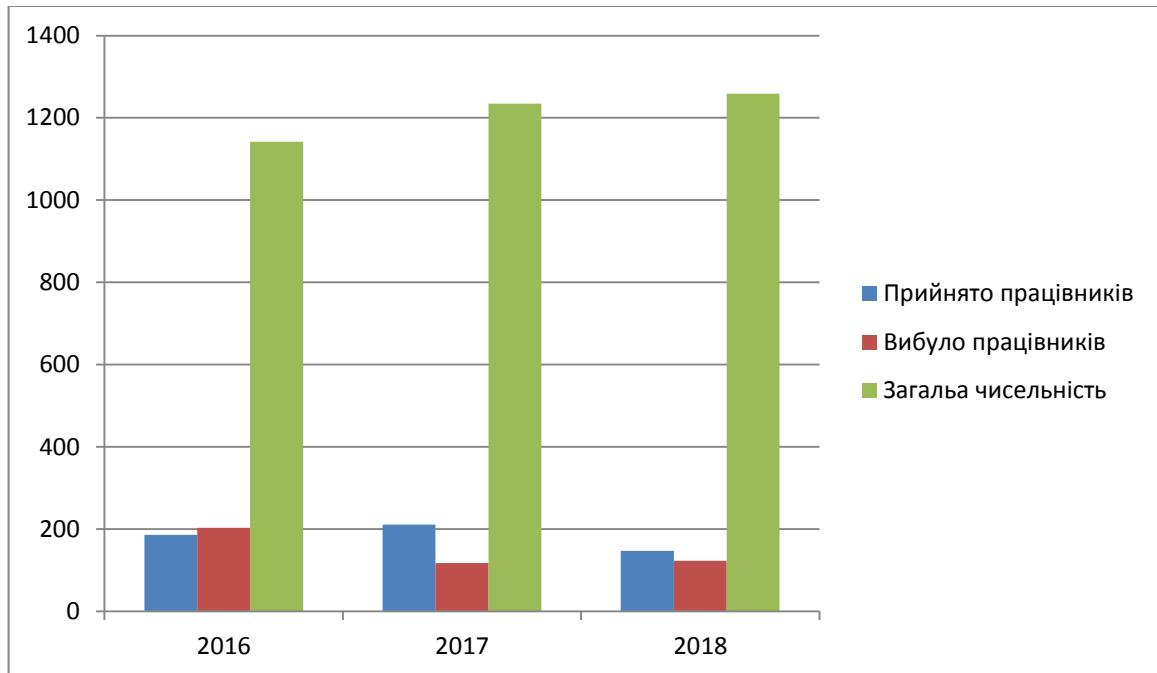


Рис. 2.7. Характеристика руху кадрів АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»»

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу банку у 2016-2018 рр. зросла на 117 осіб, а ріст відбувався протягом всього періоду. Варто зазначити що збільшення персоналу відбулось завдяки зменшенню звільнень працівників. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітних плат, що передбачає їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника.

Проаналізуємо персонал «ПРЕУС БАНК МКБ» за віком та рівнем здобутої освіти у наведеному раніше періоді.

Таблиця 2.7. Характеристика персоналу за освітою та віком «ПРЕУС БАНК МКБ»

Вік	З вищою освітою, чол.	Зі середньою спеціальною освітою, чол.	Із загальною середньою освітою, чол.	Усього, чол.	Частка в загальній кількості, %
-----	-----------------------	--	--------------------------------------	--------------	---------------------------------

	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	261	257	45	39	0	0	406	396	33	31,5
Від 30 до 45	363	300	29	22	5	5	397	427	32	34
Від 45 до 55	337	363	28	17	9	7	374	387	30	31
Понад 55	18	7	3	27	17	15	58	49	5	3,5
Разом	979	927	125	135	31	27	1235	1259	100	100

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Відзначаються мінімальні коливання відсоткових індексів. Так як це банк, переважна кількість працівників з вищою освітою. За отриманими даними видно, що найбільшою віковою групою є молодь – працівники до 30 років. Це показує інноваційність та привабливість компанії для молодих людей, а ще означає, що банк дає багато можливостей для старту кар'єри. Найменшу частку у віковій структурі займають працівники віком понад 55 років.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Якщо у 2017р. він становив 9%, то у 2018р. вже 8%.

Таблиця 2.8. Характеристика руху кадрів АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	1235	1259	+24	+2%
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	211	147	-64	+7%
3. Вибуло працівників	118	123	+5	+4%
- з власного бажання	107	104	-3	-3%
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	11	19	+8	+70%
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	17	12	-5% +0,2% -1% -5,6%	
- з звільнення, %	9,5	9,7		
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	9	8		
6. Коефіцієнт загального обороту, %	27	21,4		

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів

Щорічно спостерігається тенденція зростання фону заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників.

Заробітна плата адміністративно-управлінський персоналу протягом 2016-2018 рр. зросла з 22 000 грн/міс. у 2016 до 23 700 грн/міс у 2018.

Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 9 500 грн/міс. у 2016 до 10 300 грн/міс у 2018.

Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ФЗП збільшилася з 7 000 у 2016 році до 8 600 у 2018 році.

У ході проведення дослідження управління персоналом АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» не було виявлено проблем плинності кадрів. Так, станом на 2018р. даний показник на підприємстві склав 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу.

За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

Далі перейдемо до системи розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» містить у собі такі складові, які наведені нижче:

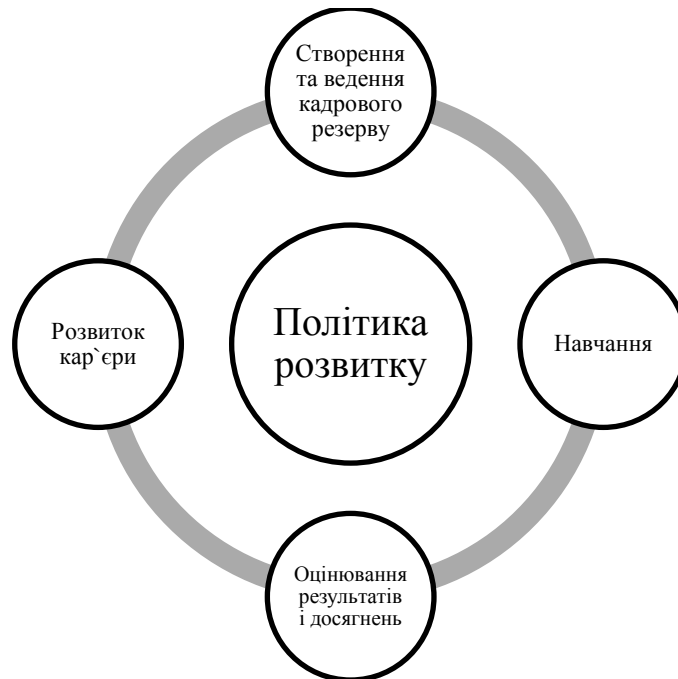


Рис 2.8. Політика розвитку персоналу АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення. Фонд основної заробітної плати Фонд додаткової заробітної плати Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів Премії та винагороди, що носять систематичний характер Фонд оплати праці штатних працівників, усього 59 поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в ПАТ «Піреус Банк МКБ» складається з наступних етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.

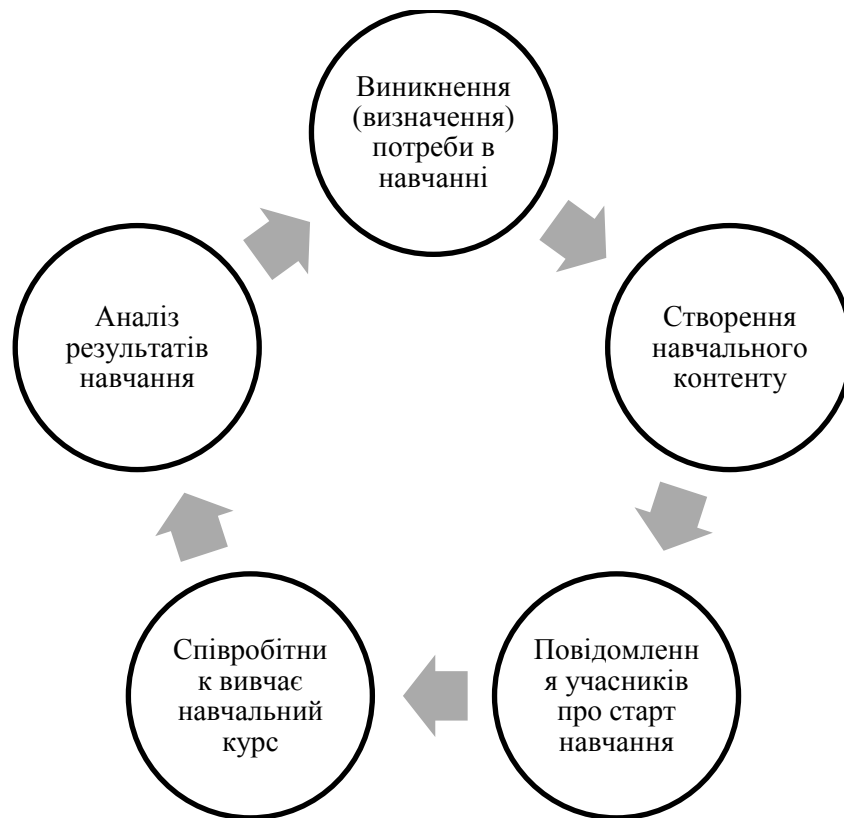


Рис. 2.9. Процес дистанційного навчання в АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Система дистанційного навчання в АТ «Піреус Банк МКБ» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);

- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо;

- наявність вебсайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розродляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку банку. В даний момент, за основу розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ» взято принципи, наведені на рисунку нижче. АТ «Піреус Банк МКБ» завжди розвивався завдяки хорошій роботі свого персоналу. Але через те, що суспільство постійно розвивається та оновлюється, банку потрібно досить часто оновлювати знання своїх працівників.



Рис. 2.10. Принципи розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором

Це дасть можливість самореалізації та кожного працівника, і в результаті банк буде досить ефективно функціонувати на ринку.

АТ «Піреус Банк МКБ» є банком з іноземним капіталом, а його материнська компанія знаходиться в Греції. Через це, багато зарубіжних принципів використовуються для розвитку персоналу. Вивчення функціонування системи управління розвитком персоналу у АТ «Піреус Банк МКБ» також дасть можливість застосовувати їх у вітчизняних підприємствах.

Банк приділяє не аби яку увагу повній реалізації можливостей своїх працівників, поліпшенню умов праці. Важливим аспектом є і корпоративна культура.

За основу управління персоналом АТ «Піреус Банк МКБ» взяв навчання персоналу. Завдяки чому працівники мають можливість постійно підвищувати ефективність своєї роботи, і в результаті підніматись по

кар`єрних сходах. АТ «Піреус Банк МКБ» має багато різних методів навчання.

У 2018 р. у АТ «Піреус Банк МКБ» пройшли навчання 83,3% усього персоналу, у всіх сферах банківської діяльності. Навчання проводилось у всіх відділення банку, незалежно від їхнього місцезнаходження. За даними таблиці 2.10. ми бачимо що в 2017 р. кількість працівників, які проходили навчання зросла на 3,1%, а надалі у 2018 р. збільшилась ще на 3,7%. Також з цієї таблиці бачимо, що збільшення відбулось саме за рахунок внутрішніх тренінгів.

Таблиця 2.10 . Показники навчання персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» в 2016-2018 рр, чол.

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, чол.		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Внутрішнє навчання	42	54	64	452	504	734
Навчання на семінарах в Україні	72	167	189	125	137	186
Зарубіжне навчання	6	7	9	3	3	3
Стажування	4	8	9	5	8	8
Разом	122	232	273	572	674	926

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Як бачимо з табл. 2.10. у Київському центральному відділенні УОК пройшло навчання у 2018 р. 18 чол, що на 5 чол. більше ніж у 2016 р. В основному навчання проводилось за рахунок внутрішніх тренінгів. Заружного розвитку навчання у відділенні поки що не відбулось, але у

подальшому банк планує запровадити систему обміну працівниками відділень з грецькими колегами.

Таблиця 2.11. Показники навчання персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» у Київському центральному відділенні УОК в 2016-2018 рр, чол.

Види навчання	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Внутрішнє навчання	7	8	8
Навчання на семінарах в Україні	2	1	3
Зарубіжне навчання	-	-	-
Стажування	4	5	7
Разом	13	14	18

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Досить велику увагу АТ «Піреус Банк МКБ» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в АТ «Піреус Банк МКБ» кожен працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду. Банком було створено спеціально класи для адаптації нових співробітників, що дозволило суттєво зменшити витрати на навчання.

У 2018 році банк провів безліч технічних тренінгів для персоналу, який використовує UPC та IS-Card. За мету було взято пришвидшення роботи персоналу з даними системами та використання повних можливостей сервісів. Також, коли банк мігрував на нову ІТ-платформу Б2 було проведено безліч тренінгів по банківських продуктах. HR-відділ надає постійну підтримку працівникам, які мають безпосередній контакт з клієнтами, для поліпшення комунікації та збільшення продажів банківських продуктів.

Усі тренінги АТ «Піреус Банк МКБ» забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють працівникам безперервно поліпшувати свої

професійні та особисті можливості, що забезпечить їх подальший кар'єрний ріст.

Ще одним досить важливим напрямком є безкоштовне навчання англійській мові усіх бажаючих працівників банку. АТ «Піреус Банк МКБ» проводить двічі на тиждень курси з англійської мови з носієм. Курси проводяться за рахунок обіду працівників, але є абсолютно безкоштовними.

Досить велика увага приділяється і підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити хороший резерв керівників, і в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

У 2018 році майбутні керівники мали можливість проходити спеціальні тренінги для розвитку їх сильних сторін. Тренінги були індивідуально підібрані для кожного працівника. Найкращі з працівників, які показали відмінні результати мали можливість поїхати на стажування до головного офісу Групи Піреус Банк, який знаходиться в Афінах.

АТ «Піреус Банк МКБ» спрямовує навчання свого персоналу на комплексний розвиток працівників на всіх рівнях та на всіх посадах. Досить сильно АТ «Піреус Банк МКБ» пов'язує розвиток персоналу з відданістю корпоративній культурі. Система розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк

МКБ» складається з таких елементів:

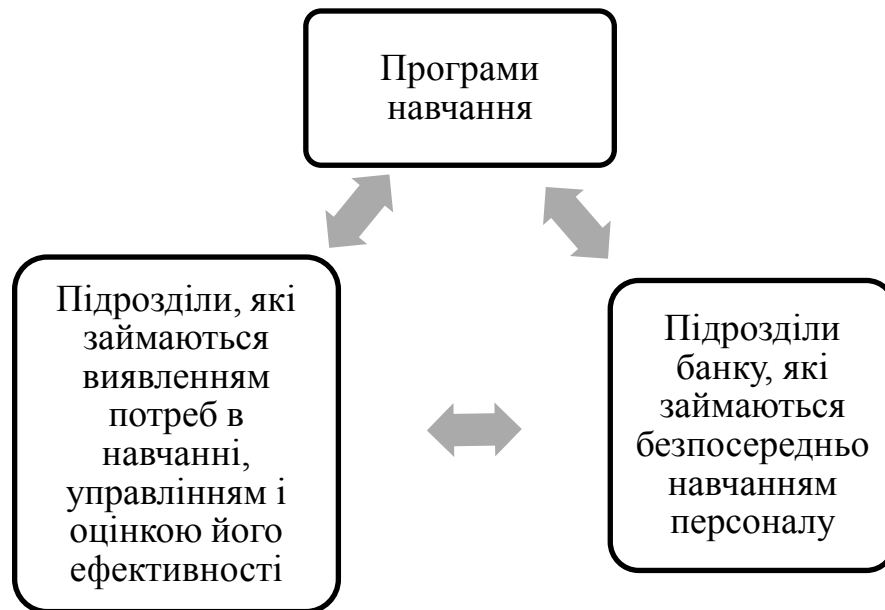


Рис. 2.10. Принципи розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором

Загальна система управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» є традиційною. Потреба в розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку банку, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби у підвищенні кваліфікації.

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи:



Рис. 2.11. Заходи другого етапу розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором

В системі управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Для того щоб збільшити можливий дохід, потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. Так само як і звичайне навчання на місці, навчання без відриву від робочого процесу має свій план. До цього навчання можна віднести коучінги персоналу. Коучінги так само повинні бути зафіксовані в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформально зворотньому зв'язку.

Далі будуть наведені основні інструменти розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ»:

- нові напружені завдання, проекти, нові посади – діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду, яка надає можливість розкрити свої здібності на практиці;

- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва іншою людиною;
- коучінг та наставництво – процес взаємодії коуча/наставника та працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку працівника.
- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;
- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій;
- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки;
- книги, журнали, статті – пізнавальний процес, джерелом якого є книги, журнали, ЗМІ, навчальні посібники та фільми;
- інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або джерела інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці [56].

Досить хорошим методом навчання без відриву від робочого місця є онлайн система розвитком персоналу. У АТ «Піреус Банк МКБ» існує платформа, за допомогою якої співробітники можуть проходити різноманітні курси та тренінги. Раніше були розроблені різні комплекси курсів для різних підрозділів банку. Але на сьогоднішній день, платформа давно не

оновлювалась, і більшість онлайн тренінгів та курсів по самонавчанню є застарілими.

Якщо всерйоз зайнятись розробкою та оновленням даних на платформі, це значною мірою підвищить ефективність розвитку працівників банку. Онлайн платформа дозволить:

- 1) В дуже короткий період, надат новому працівнику всі необхідні знання для ефективної роботи.
- 2) Душе швидко знайомити працівників зі змінами у внутрішніх процедурах банку та банківському законодавстві.
- 3) Розділити усі навчальні матеріали відповідно по підрозділах банку.
- 4) Тестування працівників зробити швидшим та практичнішим.

У висновку можна сказати, що онлайн система розвитку персоналу дозволить постійно тримати високий рівень професіоналізму працівників банку, а також економити кошти на їх навчанні.

Система розвитку персоналу у АТ «Піреус Банк МКБ» дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Банк старається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал банку має можливість на постійній основі отримувати нові знання, удосконалювати свої навички, відвідувати як українські так і зарубіжні тренінги

Але не дивлячись на всі позитивні моменти в управлінні розвитком персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ», є деякі аспекти, на які потрібно звернути увагу. Дані аспекти потрібно удосконалювати та розвивати.

Однією з головних проблем є те, що в АТ «Піреус Банк МКБ» немає чіткої, визначеної системи, яка б показувала потребу у навчанні того чи іншого працівника. Через це, всі працівники підрозділу проходять одні і тіж тренінги, незалежно від їх рівня професійного розвитку. Інколи на тренінг записують працівників, у яких просто вийшло прийти на нього за графіком. Від цього також страждають відділення банку, які знаходяться за межами

Києва. Більшість співробітників відмовляється приїжджати на тренінги, а проводити навчання виключно для відділення є економічно недоцільним. І тоді виходить так, що працівники яким потрібно підвищувати свій кваліфікаційний рівень можуть просто не включатись до тренінгу. Це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів і системи управління розвитком персоналу банку в цілому.

Важливо також розглянути систему заходів з розвитку персоналу. В даний момент АТ «Піреус Банк МКБ» не має чітко розробленої системи, за якою можна об'єктивно оцінювати ефективність тренінгів та навчання загалом. Дана система повинна будуватись на аналізі якісних показників розвитку персоналу. Для цього потрібно виправити наступні проблеми:

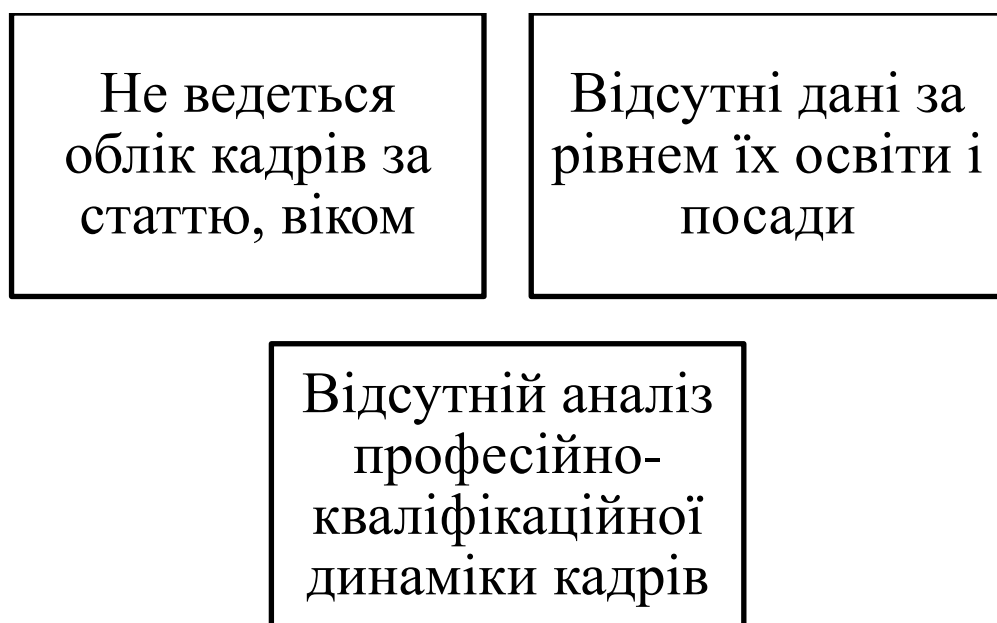


Рис. 2.12. Заходи другого етапу розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором

На завершення хочу сказати, що рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. АТ «Піреус Банк МКБ» повинен забезпечувати рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись

підприємству. А здатність АТ «Піреус Банк МКБ» швидше та ефективніше розвиватись на банківському ринку дасть свої економічні переваги.

Висновки до розділу 2

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу банку у 2016-2018 рр. зросла на 117 осіб, а ріст відбувався протягом всього періоду. Варто зазначити що збільшення персоналу відбулось завдяки зменшенню звільнень працівників. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітних плат, що передбачає їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Якщо у 2017р. він становив 9%, то у 2018р. вже 8%.

Щорічно спостерігається тенденція зростання фону заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників.

Заробітна плата адміністративно-управлінський персоналу протягом 2016-2018 рр. зросла з 22 000 грн/міс. у 2016 до 23 700 грн/міс у 2018.

Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 9 500 грн/міс. у 2016 до 10 300 грн/міс у 2018.

Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ФЗП збільшилася з 7 000 у 2016 році до 8 600 у 2018 році.

У ході проведення дослідження управління персоналом АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» не було виявлено проблем плинності кадрів. Так, станом на 2018р. даний показник на підприємстві склав 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу.

За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Іноземні вчені-економісти по управлінні персоналом підкреслюють, що підприємство, яке хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденної поведінки та реакції на іновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись за рахунок аналізу. У цьому і є суть даної проблеми. Через процеси глобалізації економіки, роботодавці змушені запроваджувати системи якості по відповідності до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик персоналу і буде залежити успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку

інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних ресурсів може той факт, що вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для АТ «Піреус Банк МКБ» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

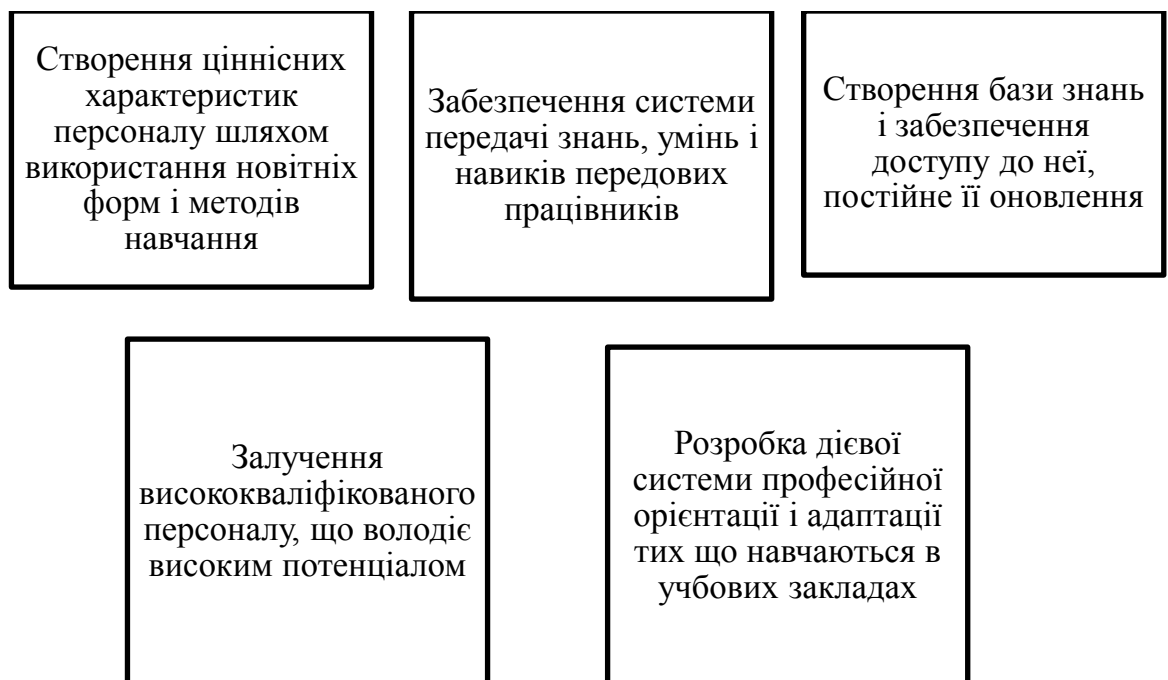


Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу

Джерело: [53, с. 327]

По іншому, АТ «Піреус Банк МКБ» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством.

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним банком, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес

навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, АТ «Піреус Банк МКБ» маю взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже валивою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб АТ «Піреус Банк МКБ» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [32, с. 58].

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів,

запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадженн даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

- 1) Підбір кадрів;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ», я хочу запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» хочу запропонувати створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Основні функції тренінга наведені нижче: [43, с. 176]:

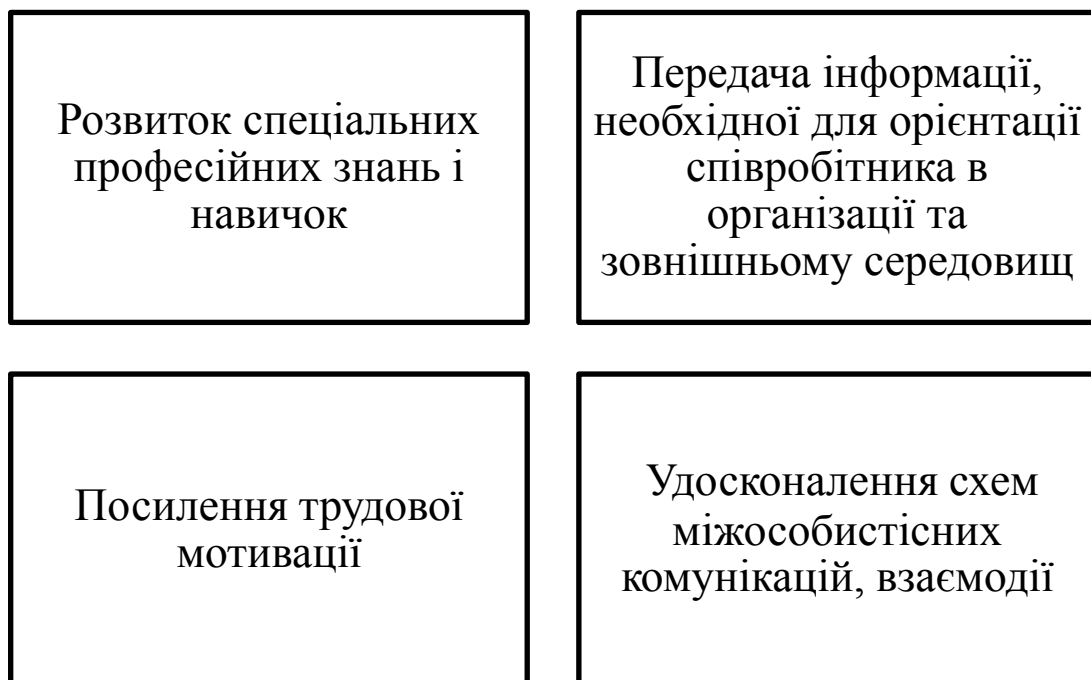


Рис 3.2. Функції тренінга для працівника

Джерело: [71, с. 232]

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Хочу запропонувати поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу.

Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

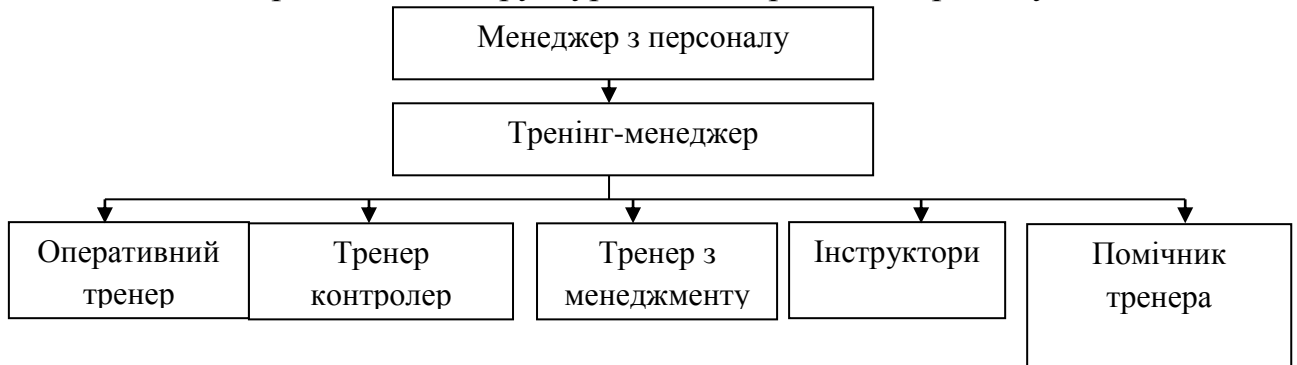


Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу АТ «Піреус Банк МКБ»

Джерело: сформовано автором

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в банку менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організації всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення банку). Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях банку. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок. Наприклад для працівники відділень це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу банку, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:

Переваги [43, с. 108]:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;

- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [44, с. 55].

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у банківській сфері, за всіма іноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку

персоналу прямо впливає на усі фінансові показники банку, на його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам банківського сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентноздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у банківській сфері.

Що ж до працівника, то оцінка це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі банку, працівник стає більш відповідальним і вмотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть зоохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу АТ «Піреус Банк МКБ» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.
2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники [34, с. 215]:

- куди ми йдемо? – питання стратегії;
- з ким ми йдемо? – питання підбору персоналу;
- як ми йдемо? – питання розвитку персоналу.

Для АТ «Піреус Банк МКБ» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»:

- переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських речурсів;
- повна зміна структури HR-підрозділо;

Для стабільного та якісного функціонування АТ «Піреус Банк МКБ» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ «Піреус Банк МКБ» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, високваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн система розвитку персоналу, детально про яку буде описано у наступному розділі.

3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

Підсумувавши все сказане в розділі 3.1, пропоную основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. У розділі 3.1 було описано новий структурний підрозділ банку по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче. У АТ «Піреус Банк МКБ» уже існує така платформа, але вона є занадто застарілою. Інформація на ній не оновлюється вже багато років. Майже ніхто не

користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають що вона існує.

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «Evolve baby.ICB». Вона дозволить:



Рис. 3.4. Можливості «Evolve baby.ICB»

Джерело: сформовано автором

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і

доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Далі більш детально хочу описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати.

«Evolve baby.ICB» буде мати три основні розділи:

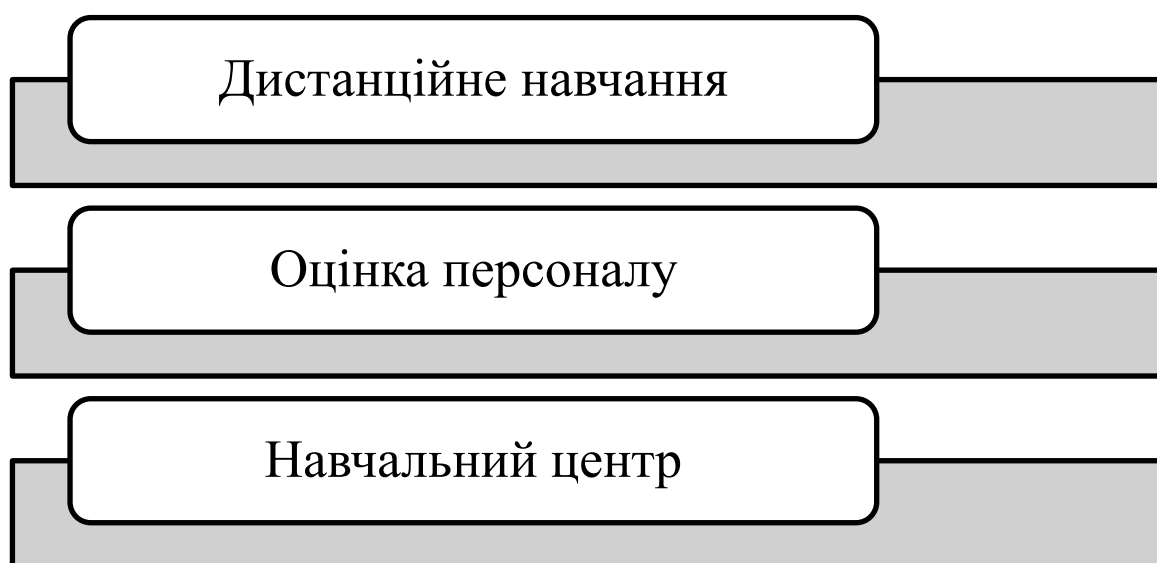


Рис. 3.4. Основні розділи «Evolve baby.ICB»

Джерело: сформовано автором

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника банку. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальнобанківських процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

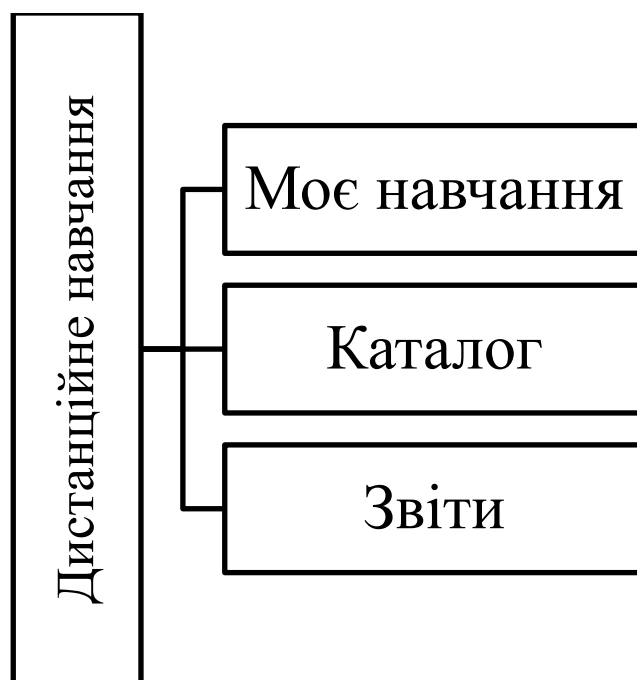


Рис. 3.5. Дистанційне навчання «Evolve baby.ICB»

Джерело: сформовано автором

Моє навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов’язкові тестування, або загальнобанківські або ті, які вам призначив безпосередньо ваш керівник.

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту

За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

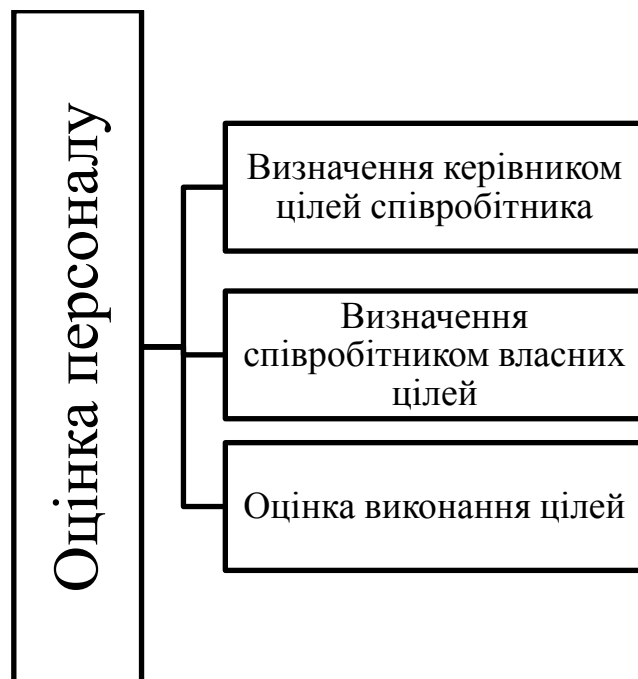


Рис. 3.6. Оцінка персоналу «Evolve baby.ICB»

Джерело: сформовано автором

На початку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п’ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожну ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар’єрного росту працівників. До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх

колег. Всі результати виших оцінок, та ваших оцінюють будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе:

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам банку, загальнобанківських, обов'язкових та добровільних).

- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати на даний тренінг.

- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)

- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

- тренери (доступні тренери банку)



Рис. 3.7. Навчальний центр «Evolve baby.ICB»

Джерело: сформовано автором

Онлайн платформа «Evolve baby.ICB» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати

до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам банку.

За допомогою «Evolve baby.ICB» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «Evolve baby.ICB» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Ділі перейдемо до структури HR-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «Evolve baby.ICB». Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- адміністрування системи «Evolve baby.ICB»;
- заємодія з зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформи;
- підбор контенту для «Evolve baby.ICB»;
- закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в АТ «Піреус Банк МКБ» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників зобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	Відповідальний відділу управління талантами	0

	системи.		
--	----------	--	--

Продовження таблиці. 3.1.

2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37 000

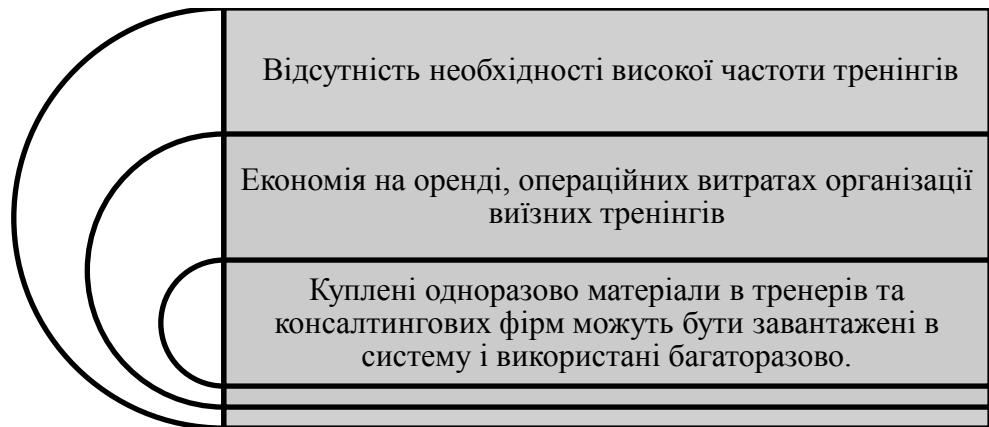
Джерело: побудовано автором.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витрати в 2019 році складуть 582 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку

Рис. 3.8. **Фактори економії**

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо термін окупності проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2. **Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу**

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

Джерело: розраховано автором.

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які

зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EEp = Ep - 3k \quad (3.1)$$

де Ep – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$3k$ – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EEp = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{\text{вз}} = EEp / 3k \quad (3.2)$$

де EEp – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$3k$ – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{\text{вз}} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{3k}{Ep - 3_{\text{п}}} \quad (3.3)$$

де Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Z_n – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки}$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на АТ «Піреус Банк МКБ», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців.

Висновки до розділу 3

Для покращення системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» було запропоновано створити онлайн платформу «Evolve baby.ICB», яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн.. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн..

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу банку у 2016-2018 рр. зросла на 117 осіб, а ріст відбувався протягом всього періоду. Варто зазначити що збільшення персоналу відбулось завдяки зменшенню звільнень працівників. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітних плат, що передбачає

їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Якщо у 2017р. він становив 9%, то у 2018р. вже 8%.

Щорічно спостерігається тенденція зростання фону заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників.

Заробітна плата адміністративно-управлінський персоналу протягом 2016-2018 рр. зросла з 22 000 грн/міс. у 2016 до 23 700 грн/міс у 2018.

Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 9 500 грн/міс. у 2016 до 10 300 грн/міс у 2018.

Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ФЗП збільшилася з 7 000 у 2016 році до 8 600 у 2018 році.

У ході проведення дослідження управління персоналом АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» не було виявлено проблем плинності кадрів. Так, станом на 2018р. даний показник на підприємстві склав 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу.

За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

Для покращення системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» було запропоновано створити онлайн платформу «Evolve baby.ICB», яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент;
2. Дистанційно керувати процесом навчання;
3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій;
4. Формувати і розвивати базу знань;
5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн..

Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом:учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2002.– 560 с.
- 2.Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
- 3.Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій / М.И. Басаков. – [4-е изд.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
- 4.Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
- 5.Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
- 6.Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.
- 7.Воробйов Є.М. Економічна теорія: по-сібник / Є.М. Воробйов, А.А. Гриценко, В.М. Лісовицький. – Харків; Київ, 2003. – 704 с.
- 8.Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. (Укр. мов).

9.Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>

10.Головний сайт АТ «Піреус Банк МКБ». URL: <http://www.piraeusbank.ua>

11.Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.

12.Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

13.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.

14.Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

15.Денисёнок А. Наставничество на промышленном предприятии [Електронний ресурс] / А. Денисёнок // Менеджмент персонала. – 2014. – Режим доступу : <http://hrliga.com>

16.Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.

17.Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.

18.Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999.

- 19.Доклад о развитии человека за 1999 год. Нью-Йорк, по заказу ПРООН. – 262 с.
- 20.Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
- 21.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
- 22.Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
- 23.Закон України —Про професійно-технічну освіту// Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. – 1999. - №125 – 126.
- 24.Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.
- 25.Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М: Про - Инвест - ИТ, 1995. – 157 с .
- 26.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.
- 27.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
- 28.Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
- 29.Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
- 30.Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 6.

31.Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.

32.Коротков Э. М, Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. - М. : Издательство Юрайт, 2013. - 445 с

33.Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

34.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.].– К.: Кондор, 2005. –304 с.

35.Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

36.Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.

37.Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>

38.Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.

39.Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200.

40.Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Изд-во «Финпресс», 2004. – 288 с.

41.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 2000.

42.Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.

43.Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.

44.Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.

45.Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

46.Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.

47.Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия / Т. Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 29-36.

48.Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия / Т. Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 29-36.

49.Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92

50. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.

51. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.

52. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко// Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.

53. Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ./Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М.– [2-е изд., испр. и доп.].– М.: ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: ИЦ “МарТ”, 2003. – 336 с.

54. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов— важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева — Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. — 127 с.

55. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

56. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.

57. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

58. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.

59. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.

60. Сортування відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershijprintsip-green-office/>

- 61.Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с.
- 62.Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності. К., 2003. ст 32.
- 63.Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід – 2011. – № 8. – С. 31-34.
- 64.Указ Президента України —Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року// Урядовий кур'єр. – 1999. - №155-156.
- 65.Уманский А.М. Основы экономики труда и управления трудовыми ресурсами: учебн. пособ. / А.М. Уманский. – Луганск: ИПО ДонГАСА, 2000. – 243 с.
- 66.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
- 67.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
- 68.Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. - К. : Норта . - Ч. 1. - с. 18.
- 69.Управління персоналом / [М.Д Вино-градский, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
- 70.Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664с.
- 71.Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике : [Моногр.] / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 2011. – 315 с.
- 72.Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. –112 с.

73.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебн. практ. пособие. – М.: Бизнес-школа —Интел-Синтез, 1997.

74.Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

75.Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.

76.Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с. 5